

韓国における企業倫理 ～最近の動向の分析～

Business Ethics in Korea

博士前期課程 経営学専攻 2003年度入学

中 川 圭 輔

NAKAGAWA Keisuke

目次

- I はじめに
- II 韓国における企業倫理問題の歴史的経緯
- III 韓国企業の企業倫理への取り組みの現状
 - 1. 企業倫理への取り組み
 - 2. 韓国の企業倫理憲章
- IV 韓国企業の非倫理的行動
- V 韓国経営者の企業倫理に関連した意思決定と行動
 - 1. アン・ドンギョ他論文（1998）
 - 2. 朴憲俊編著書（2000）
- VI 韓国企業の所有・支配構造と企業倫理
 - 1. 財閥改草原則にみる企業倫理
 - 2. 韓国企業の特質～コーポレート・ガバナンス問題との関連で～
- VII おわりに
- 資料

I はじめに

2003年2月下旬、韓国大手財閥SKグループのオーナー一家幹部である崔泰源氏（42）の逮捕という事件が起きた。彼は複雑な取引を通じて、SKの系列会社の株価を違法に操作し、株主に1億

論文受付日 2003年10月2日 掲載決定日 2003年11月19日

7400万ドル（約200億円）の損害を与え、最終的にグループ内の主要企業を支配しようと企てた背任の嫌疑がかけられたのである¹。

また2003年8月4日、もう一つ信じ難い事件が起きた。韓国大手財閥の現代グループの傘下である現代峨山^{アサン}の鄭夢憲会長（54）²が、ソウルにある社屋から飛び降り自殺をしたのである。現代峨山は、朝鮮民主主義人民共和国（北朝鮮）との共同事業である金剛山開発を推進していたが、不正送金事件で起訴され、鄭会長自身も公判中であった³。

いずれの事件も韓国社会を大きく揺さぶる事件へと発展したが、この二つの事件に共通すること、それは「企業の不正」「倫理意識の欠如」という問題であろう。

企業の不正や倫理問題は、韓国でも従来から関心がもたれていた。例えば、政界と財界の癒着関係に基づく不正献金、また欠陥製品や手抜き建築などの問題は、常にマスコミや国民の批判対象となってきた。（1994年に起きた聖水大橋の崩落、1995年の三豊デパートの崩壊もその一例である。）ただし、それはあくまで意識の段階に止まっていた。不正に対する防止策や倫理向上のための具体的な措置は、今まで確固とした形では実施されて来なかったのである。

最近のこの2つの事件はそのことの表れであるが、韓国での研究によれば、近年、企業内に倫理意識を定着させようとする企業が増えてきている。

そこで本稿では、韓国における企業倫理をめぐる最近の動向を分析してみたい。具体的には、次のような5つの論点を検討してみる。

第一に、韓国における企業倫理について、これまでの歴史的な経緯を概観する。第二に、現時点で、韓国企業では企業倫理に対する取り組みがどのように行われているのか明らかにする。第三に、そのような取り組みにもかかわらず依然として企業の非倫理的行動が発生していると思われるので、非倫理的行動の具体的内容とその背景を明らかにする。第四に、企業が倫理的に行動するかどうかの意思決定は、企業のトップ経営者に大きく依存すると考えられる。そう仮定した上で、企業倫理問題に関連する韓国経営者の意思決定過程の特徴を検討する。第五に、経営者の意思決定の特質は企業の所有・支配構造の問題とも相関関係がある。そこで、韓国企業の所有・支配構造の特徴を明らかにする。

以上、五つの論点を検討することにより、現在の韓国における企業倫理の動向を明らかにしてみたい。

¹ 『日経ビジネス』2003年3月17日号 175頁 筆者は2003年3月下旬に韓国へと渡ったが、崔逮捕の報道は一ヶ月経っても続いていた。それだけ事の大きさが伺える事件であった。

² 鄭夢憲氏は現代グループの創設者、故鄭周永氏の五男で、韓国サッカー協会会長の鄭夢準氏の兄である。（『毎日新聞夕刊』2003年8月4日）

³ 警察当局によると、自筆の遺書が2通残されていたというが、詳細な自殺の動機については不明なままである。（『同新聞夕刊』2003年8月4日）

II 韓国における企業倫理問題の歴史的経緯

まず、韓国における企業倫理の歴史的経緯について概観する。

1960年代の韓国の経済発展⁴は、他のアジア諸国および世界各国の経済発展と比べて、目をみはるものがあった。朴政権の開発独裁・権威主義の名の下、韓国経済は飛躍の一途をたどり、1962年の輸出志向工業化への転換を皮切りに高成長を続け、その勢いは1970年代に入っても重化学工業化の下で持続されていくこととなる。(いわゆる、「漢江の奇跡」)当然のように、経済が高度に成長している時期では、企業倫理が政府や社会全般に広く意識されることはなく、企業にとっても、また経営者にとっても利潤追求が最大の目的であると認識されていた。

ただこの時期に、一部では韓国における企業倫理の不在を指摘する声があったことも事実である。例えば、隅谷編(1977)は、韓国的企業経営の特質に関して7つの要素を明示し、中でも特に影響を与えている伝統的要因として、李朝時代以来の儒教的価値観を挙げている⁵。そして次に、国民倫理の観点から、韓国の精神風土上の問題点を指摘しており、個人倫理の不在、近代的職業倫理の不在を指摘している。個人倫理の不在の基本的な要因は、①排他的利己主義、②拝金主義、③享楽主義などであり、個人倫理の不在が近代の合理的職業倫理の形成を妨げていると結論づけている⁶。

しかし、1980年代中盤に差し掛かると、状況は少しずつ変化してきた。企業は社会に対して責任感を意識し始め、もっぱら自らの利益追求だけを求める姿勢を改めるようになってきたのである⁷。

1980年代後半⁸に入ると、さらに企業倫理に対する国民の意識も高揚し始めた。中でも批判的になったのは、大企業の所有権集中、政府と経営者の癒着、生産活動とは無関係な企業の投機行為、オーナーの独断的意思決定などであった⁹。しかし、国民感情とは反対に、企業側の倫理欠如は一向に改善されず、他方オーナーによる支配体制も相変わらずの状態であり、具体的な措置も不十分な状態であった。

ところが、このような状態を一新する転機が訪れる。1997年末に起きたアジア通貨危機と、その後のIMF管理体制下である。この間、韓国企業は経営の透明性を高め、対内外への信用度向上のた

⁴ 韓国がマイナス成長を記録したのは朝鮮戦争以後、わずか2度だけである。朴大統領が暗殺された翌年の1980年とアジア経済危機の翌年の1998年である。

⁵ 隅谷編(1977)77頁 具体的な項目は、①企業規模の零細性②財務構造の脆弱性③縁者びいき志向の閉鎖的経営④権威主義的、中央集権的経営⑤強い政府依存の傾向⑥近代的経営理念の欠如⑦非合理的経営管理方式

⁶ 前掲書79頁 この他に韓国的企業家像にも触れている。商人的・政商的体質を有する韓国の企業家は、安易に特惠、投機などの不当行為により、金儲けをしようとする習性をもつに至ったと指摘している。

⁷ 朴(2000)序論9頁 社会的責任に対する政府の政策として、1975年に期限を設定して企業公開を促進する「8・8措置」が実施されたことも影響していると思われる。池尾他(2001)129頁。

⁸ 1987年に「民主化宣言」が出された後は、特に労使関係が悪化し、労働争議、紛争が一気に何万件へと増加した。

⁹ 朴(2000)序論9頁。

めに社外理事制度¹⁰を設けたり、連結財務諸表の作成や企業倫理綱領を制定したりするようになった。また、各種の研修を通して、各従業員の倫理意識を高揚させ、製品の生産から販売、顧客サービスまであらゆる分野にまたがり企業倫理を浸透させていく企業も現れ始めた¹¹。その他には、市民団体などが小額株主の権利向上運動を全国的に展開し、韓国政府も外国公務員賄賂防止法など各種の法律を制定し、積極的に倫理意識の高揚を促してきた。学界でも全韓国経営学界が中心となり、企業倫理に対する講座の開設と研究を奨励し始め、1992年には最初の企業倫理教材が発刊された。そして、99年には韓国企業倫理学界が創設され、企業倫理に対する関心を一段と深化させている。政府レベルでも反腐败特別委員会の設置や、全国経済人連合会の企業倫理委員会などあらゆる方面から企業倫理へのアプローチが図られているところである¹²。

Ⅲ 韓国企業の企業倫理への取り組みの現状

1. 企業倫理への取り組み

2003年に入り、韓国では以前にも増して企業倫理に対する意識が高揚し始めている。そのことを示す事実として、以下二つをあげることができよう。一つは、「倫理経営」¹³を行う企業の株価が急上昇しているということである。倫理憲章の制定や担当部署の設置を通じて、「倫理経営」を積極的に実践している企業がそうでない企業より株価上昇率が高く、経営実績も向上している。しかし、倫理憲章を制定しただけで実践していない企業は、「倫理経営」をしない企業と差はないという調査結果も発表されている¹⁴。

もう一つは、韓国の代表的企業である POSCO（旧浦項製鉄）が「倫理経営」を宣言したことである¹⁵。POSCO は今後、脱税、会計不正、環境汚染など違法行為を犯した会社とは取引を中断すると宣言し、取引先との全ての契約書に「POSCO の倫理規範を尊重する」という条項を明示し、「倫理経営」への参加を誘導することにした。これに伴い、倫理規範を違反した社員に対しては、労組や労使協議会の同意がなくても懲戒措置を下すことができるようにしたのである¹⁶。

では、次に企業倫理の現状と動向について見ていく。図Ⅲ-1 は企業倫理憲章の制定の現況を表している¹⁷。企業全体の企業倫理制定の割合を見ても、1999年は21.8%であったが、2001年には42.3%へと飛躍的に上昇し、2002年は49.7%に達した。30大企業に至っては、1999年は33.3%に止まっていたのが、2002年には76.3%へと急上昇し、企業倫理に対する関心の高さが窺える結果となった¹⁸。

¹⁰ 韓国では社外取締役のことを社外理事と表現する。

¹¹ 朴（2000）序論10頁。

¹² 同掲書、同上。

¹³ Ethical management の訳。韓国ではしばしば「倫理経営」という言葉が使われる。金（2003）113頁。

¹⁴ 朝鮮日報ホームページ（2003. 1. 12の記事）アクセス2003/5/31。

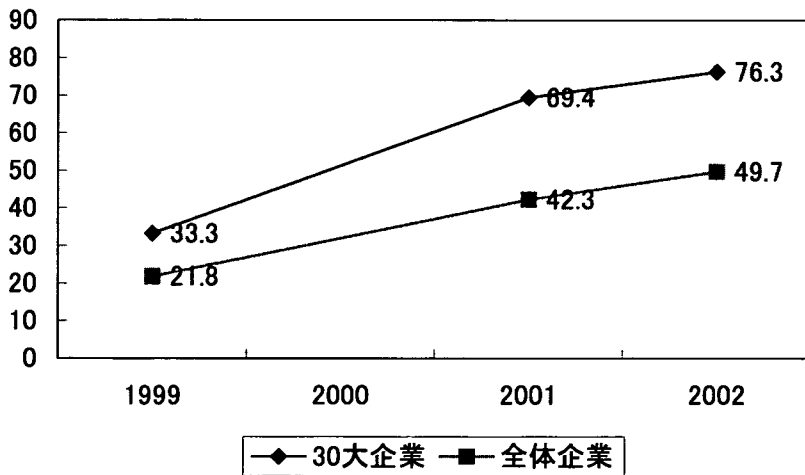
¹⁵ 倫理綱領を発表したのは、1993年であり、国内企業では最初であった。

¹⁶ 朝鮮日報ホームページ（2003. 6. 2の記事）アクセス2003/6/4。POSCO ホームページ アクセス同上。

¹⁷ この調査では、売上高基準の500大企業を対象とし、292の企業が回答している。

図Ⅲ-1 企業倫理憲章の制定の現況

(単位：％)



表Ⅲ-2 「倫理経営」が必要な理由

(単位：％)

区分	社会的責任	収益性	生存戦略	社会の雰囲気
1999	92.2	4.4	2.4	1.0
2001	68.7	28.4		0.3
2002	69.1	28.5		2.4

(出所) ナム・ギョンワン「企業の倫理経営，持続的な拡散の趨勢」

今後もこの数値は上昇すると思われるが，中には倫理憲章の制定に止まる企業もあり，実践段階へと導く動機付けが今後の課題となるであろう。

表Ⅲ-2は「倫理経営」が必要な理由であり，注目すべき点は，その内容の変化である。1999年の時点では多くの企業は社会的責任を感じて「倫理経営」に取り組んでいたが，その意識は2001年に入ると大きく低下した。その反面，企業は収益性や生存のための戦略として，「倫理経営」を行う必要性を認識し始めている。また，社会の雰囲気の割合も2002年には再度増加し，韓国企業界だけでなく，社会全体が企業の「倫理経営」を望んでいることが窺える。

その他，「倫理経営」に関する調査の結果を以下整理してみると¹⁹，

- ① 95.9％の企業は「倫理経営」が必要であると回答しており，「倫理経営」が今後，経営戦略の一つであると見なす傾向が強まっている。

¹⁸ 米国や日本の企業は，90％程度が企業倫理を制定しており，それに比べると韓国企業はまだ十分ではないが，先進国の経営に接近していると評価されている。

¹⁹ 企業社会貢献研究所ホームページ（2002年8月）「企業の社会的責任と倫理経営」対象企業は売上高基準の500大企業のうち，292の企業が回答，アクセス2003/8/14。

- ② 「倫理経営」の決定的な要素に対し、76.3%がCEO（経営者）の意思であると回答している。
- ③ 「倫理経営」を徹底している優良企業には、政府が免税（30.1%）、信用ランクの優待（29.0%）、民・刑事上の差別軽減（25.2%）などのインセンティブを提供するべきであると回答している。
- ④ 企業の77.4%は、ISO（国際標準化機構）が掲げる企業倫理国際標準案²⁰を認知している。
- ⑤ そのうち、79.1%の企業が企業倫理国際標準案は必要であると回答しているものの、画一的な形式で「倫理経営」を評価することには、反対の意思を示している。
- ⑥ 企業内に専門の部署を設置している企業は77.9%であり、その中の94.7%が担当職員および責任者が選任されていると回答した。
- ⑦ 企業倫理マニュアルの作成・普及に努めている企業は75.9%
- ⑧ 従業員の企業倫理教育は、2001年の60.6%に対し、2002年は70.3%に上昇。
- ⑨ 企業倫理を人事考査へ反映させている企業は2001年の13.1%に対し、2002年は17.2%に上昇。
- ⑩ 企業の内部申告制度を運営している企業は38.6%に低調した²¹。

これらの項目を見てもわかるように、現在韓国では、企業倫理に対する関心が高まってきている状況が見て取れる。企業内に専門の部署を設けたり、企業倫理マニュアルの作成・普及に努めたり、また従業員に対しても企業倫理教育を推進しているなど積極的な企業倫理への取り組み姿勢が見えてとれる。さらに、企業倫理を人事考査へと発展させているところは、従業員の倫理意識向上に大いに影響を与えるであろう。

2. 韓国の企業倫理憲章

韓国の企業倫理憲章は、全国経済人連合会（以下全経連）が作成したもので、日本の経済団体連合会（以下経団連）の企業行動憲章を少なからず手本にしたとされる。全経連は1961年、民間の経済人たちが自発的な意志に基づいて設立した純粋な民間総合経済団体であり、法的には社団法人の地位を有している。全経連の設立目的は、自由市場経済の進展と健全な国民経済の発達のために、公平な経済政策を具現し、韓国経済の国際化を推進することである²²。

では、韓国の企業倫理憲章における注目点を抽出してみる。第一に、財閥改革のところでも提示されていたが、「透明」「公正」という言葉である。企業倫理を改善するためにはやはり企業内部の透明度を高揚させること、そして公正な取引関係を保つことにある。このことは全経連が最も念頭に置いている理念である。第二に、企業間の協力体制強化である。韓国政府は昨今、中小企業の育成・発展に力を注いでいる。全経連も中小企業の成長に対して積極的に始動している。第三に、企業が専門経

²⁰ ISO14021（環境保護に関する自己宣言）。

²¹ これについては、全国経済人連合会が韓国型の内部申告制度を提唱している。

²² 全国経済人連合会ホームページ アクセス03/8/11 韓国全経連は1961年1月10日に結成された韓国経済協議会が母体となっており、同年8月16日に韓国経済人協会を創立。そして、1968年3月28日に全国経済人連合会と改称した。

営者の育成のために努力することである。これは韓国独自の特徴であり、従来まで韓国では専門経営者が十分に育っていなかったことを裏付けるものである。大手財閥の中には、積極的に専門経営者を導入している所もあるようだが、一方でまだ所有と経営が分離しておらず、オーナー一手の経営を行っている財閥の存在も確認される。韓国では特にここが急務の課題である。第四に、ステークホルダー（利害関係者）重視の姿勢である。日本型ガバナンスの典型例であるステークホルダー主義に全経連も賛同しているようである。企業の発展を長期的に見ると、利益極大化だけが企業の生存にとって望ましいことではなく、従業員、消費者、地域社会、環境などあらゆる利害関係者を考慮しつつ企業活動を進めるべきである²³。今まで韓国では、利害関係者を無視した経営が行なわれてきたといえよう。その限りにおいては、全経連が利害関係者を重視する経営を推薦する理由もよくわかる。第五に、グローバル競争を視野に入れ、海外進出先の倫理行動を強調している。

ただ、一点だけこの企業倫理憲章に提言したい。それは最終項目である。日本経団連の企業行動憲章では、「経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に表明し、原因究明、再発防止に努める²⁴。」とある。ここで重要なのは「経営トップ自らが」という所であろう。企業倫理憲章にはあくまで全経連の企業倫理委員会を通して、問題解決に当たるとしているが、しかし、企業倫理は経営者がまずは自発的に意識し、従業員の手本となるように行動しなければ始まらない。前述の調査結果にもあったように、企業内では全体の76.3%が「倫理経営」の要素はCEO（経営者）にあると認識している。やはり、経営者の意識改革を進めるために上の記述を加えるべきであろう。

IV 韓国企業の非倫理的行動

前項までは、現在の韓国では企業倫理に対して関心が高まっている状況を見てきた。しかし実際のところ、企業は倫理的行動を意識してはいるものの、次の表にみるように企業の違反は止まるところを知らない状況である。ここではまず、韓国公正取引委員会が提示する企業の違反類型別の統計資料を参考に、韓国企業の非倫理的行動を見ていきたい。

韓国公正取引委員会が定める企業の法違反行為の類型は9種類であり、これらは公正取引法、約款法、下請法で規制されている。表Ⅳ-1 からわかることは、第一に、1997年のアジア通貨危機後、韓国政府は企業改革に取組んだものの、目立った成果は上げられていないということである。一部には件数が減少した項目も見受けられるが、逆に増加しているケースもある。第二に、全項目の中で特に不公正な取引行為の件数が多いことである。企業改革以後、多少減少したが、その後はまた逆戻りしたようである。第三に、不公正な下請取引行為の多さである。特に、2000年から2001年にかけて約3.5倍に増加している。その原因は明確ではないが、一般的な理由として財閥という大企業集団を

²³ 近年、日本では改めてストックホルダー（株主重視）主義が言われるようになってきた。日本でもコーポレート・ガバナンスについて盛んな議論がなされているが、国際競争力を取り戻すため、企業の収益性や株主の利益保護を再度見直す傾向が強まっている。

²⁴ 日本経済団体連合会「企業行動憲章」実行の手引き（第三版）。

表Ⅳ-1 企業の違反類型別 是正実績（警告以上、件）

類型/年度	81～93	94	95	96	97	98	99	2000	2001	計
市場支配的事業者の濫用行為	19	1	3	1	2	5	2	—	4	37
企業の結合制限（1）	370	13	23	36	47	29	19	43	46	626
経済力の集中抑制・違反	105	8	3	14	6	11	38	19	15	219
不当な共同行為	110	19	26	36	22	37	34	47	43	374
事業者団体の競争制限行為	312	56	40	66	53	101	93	117	88	926
不公正な取引行為	2,630	337	353	339	510	404	514	432	488	6,007
不当な国際契約の締結（2）	2,217	55	40	26	3	1	—	—	—	2,342
小計	5,763	489	488	518	643	588	700	658	684	10,531
不公正な約款	70	72	51	56	152	112	255	56	100	924
不公正な下請取引行為（3）	1,475	224	387	494	534	580	311	874(4)	3,130	8,009
その他(5)	—	—	—	—	—	—	—	6	10	16
計	7,308	785	926	1,068	1,329	1,280	1,266	1,594	3,924	19,480

注）（1）主に企業の結合申告の期間違反による措置件数であり、過怠料の賦課件数も含む。

（2）96年までは国際契約書の修正措置件数を含む。97年以後は警告以上の措置件数だけ算定。

（3）下請紛争調整協議会の調整実績を含む。

（4）下請書面実態調査の結果、注意を促した579件を含む。

（5）資料未済出、調査拒否、是正措置、不履行動。

（出所）韓国 公正取引委員会ホームページ（www.ftc.go.kr/stat/stat.htm）03/8/8 アクセス。

軸に発展してきた韓国経済において、中小・零細企業の育成が疎かになってきたことは否めない感がある。下請企業は大企業の一方的な要求に応えるのみで、なかなか自分たちの意思表示がしにくい環境にあった。他方、大企業が下請企業に対して過大な要求を押し付けるといった慣習が、このような高数値を生み出す結果に結びついたといえる。第四に、一部数値が脱落しており、不確かなところもあるが、不当な国際契約の締結が減少していることである。グローバル競争下では、企業の非倫理的行動や腐敗行動に対し、厳格な姿勢でもって対処する風潮がある。韓国でもこの傾向に応えるように、企業契約も国際基準に合わせようと奮闘している姿が窺える。

次に韓国企業における非倫理的行動の発生の類型を見ていきたい。表Ⅳ-2は、全国経済人連合会が1999年に行った企業倫理の実態調査結果である。

行為発生の類型は取引先関係の57％が一番多く、続いて金銭関係が23％に上る。これは先ほどの公正取引委員会の違反別類型を裏付ける結果となっている。次に企業内部においては、リベート(rebate)²⁵ 收受など取引先との関係が57.8％、経理・会計など金銭関係が23.1％で、これも先ほどと同様のケースといえよう。顧客との関係では、虚偽・過大広告が53％、有害商品の生産と販売が23

²⁵ 支払代金の一部を支払者に謝礼として与えること、割戻し。

表Ⅳ-2 韓国企業における非倫理的行動の発生の類型

発生部門	発生の類型
行為発生の部門	競争者 (35%)・企業内部の非理 (28%)・顧客 (15%)・政府 (15%) 環境 (5%)・構成員 (2%)
行為発生の類型	取引先関係 (57%)・金銭関係 (23%)・補完関係 (10%)・その他 (10%)
競争者との関係	入札と談合 (31%)・ダンピング (21%)・企業秘密の獲得 (9%)・私的財産権侵害 (8%)・不当なスカウト (4%)・その他 (8%)
企業の内部	リベート收受など取引先との関係 (57.8%)・経理、会計など金銭関係 (23.1%)・企業秘密漏出など補完関係 (9.5%)
顧客との関係	虚偽、過大広告 (53%)・有害商品の生産と販売 (23%) ・虚偽の容量および成分表示 (7%)・暴利取得 (4%)・その他 (12%)
構成員との関係	人格侵害 (36%)・勤労条件無視 (29%)・雇用差別 (20%)・安全性無視 (5%)・その他 (10%)
政府との関係	賄賂提供 (44%)・脱税 (22%)・政治資金 (10%)・虚偽報告 (7%)・報告義務違反 (6%)・その他 (10%)
地域社会	産業公害排出 (59%)・廃棄物不法処理 (26%) ・不当な工場閉鎖 (1%)・その他 (14%)
外国の政府・企業との関係	ダンピング販売 (26%)・賄賂提供 (18%)・税金回避 (17%)・不正資金洗浄 (9%)・公害物質輸出 (4%)・その他 (19%)
環境との関係	公害物質排出 (46%)・環境基準違反 (26%)・自然破壊 (13%) ・産業廃棄物輸出入 (3%)・その他 (12%)

(原出所) 全国経済人連合会,「企業倫理 実態調査結果」,1999

(出 所) イ・ジンギョ (2000)「企業倫理実践の社会統合的モデル」経営ジャーナル176頁。

％を示している。政府との関係については、賄賂提供が44％で、次に脱税（22％）が続く。地域社会においては、産業公害排出が59％、また環境との関係では公害物質排出が46％といずれも高数値であり、韓国企業の外部環境への配慮がいかに欠けていたのかわかる結果となっている。

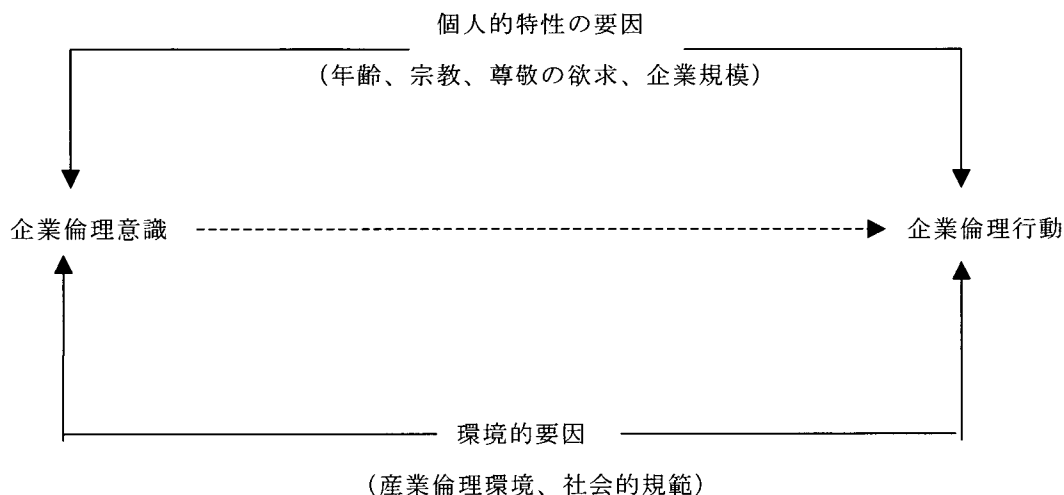
V 韓国経営者の企業倫理に関する意思決定と行動

韓国企業が企業倫理に対して関心を寄せてはいるものの、内実は企業の不正が減少していないという状況である。不正の背景にあるものを考えた場合、企業が「倫理経営」を推進していくかどうかは経営者の意思に大きく依存していると思われる。このことを念頭において、韓国の経営者の意思決定過程にはどのような特徴があるのか、倫理的行動・非倫理的行動に及ぼす要因とは何かについて、ここではアン・ドンギョ他の論文（1998）と朴憲俊（2000）を基盤にして検討していく。

1. アン・ドンギョ他論文（1998）

韓国経営者の企業倫理意識と行動について、アン・ドンギョらは一定のモデルを展開し、項目ごとに仮説を打ち立てた。そして、実際に企業調査を行い、韓国経営者の企業倫理意識と行動類型に接近を試みた。図Ⅴ-1を見ると、企業倫理意識を企業倫理行動へと結びつける過程には、二つの要因が

図V-1 企業倫理意識と行動のモデル



(出所) アン・ドンギョ他 (1998)

ある。一つは個人的特性の要因であり、それを構成するものは年齢、宗教、尊敬の欲求、企業規模である。もう一つは環境的要因であり、産業倫理環境と社会的規範で構成されている。そして、このモデルを基準にして、以下二点の仮説を立てている。

〈仮説〉

- ① 経営者の企業倫理図意識は、経営者の倫理的行動に影響を及ぼす。
- ② その要因（個人的特性の要因、環境的要因）は、経営者の企業倫理意識と企業倫理行動に同時に影響を及ぼす。

この二つの仮説からさらに詳細な仮説を立て、実際に企業に対して実態調査を実施した。その結果を基に、結論および示唆すべきことをこの論文では以下の7項目にまとめている。

- ① 全般的に企業倫理意識に影響を及ぼす要因は、産業の倫理的状況、社会的規範に対する経営者の認識、年齢などに現れている。
 - ② 企業倫理行動に影響を及ぼす要因は、企業倫理意識、産業の倫理状況、社会的尊敬に対する経営者の欲求、企業の規模などに現れている。
 - ③ 産業の倫理的風土に対し、否定的な認識をもっている経営者ほど倫理的経営に対して、否定的な認識をもっている。即ち、状況が非倫理的な場合、もし倫理的に行動すれば逆に損害を受けてしまうという意識をもっている。
- 経営者の倫理意識と行動は、産業風土に影響を受けており、これは韓国企業の倫理状況が典型的な「囚人のジレンマ」に陥っていることを示唆している。
 - 経営者の倫理的行動を促進させるためには、産業の全般的な倫理的状況の改善が必要であると理

解できる。これは政府の監視機能や制度的装置、そして言論と市民団体の批判機能が、個々の企業の倫理的行動へ焦点を合わせる前に、業界全般の風土改善を誘導する方向に発展させることが必要である。

④ 社会的規範を重視する経営者が、相対的に企業倫理意識が高い。

- 社会的規範に対する認識と倫理的意識は、密接に関係があるといえる。しかし、社会的規範が倫理的行動とは関係ないという結果も出ており、社会的規範を認識してはいるが、これを行動に反映させることは相当難しい。→韓国社会がもっている倫理的ジレンマの原因が意識と行動の二重性にある。

⑤ 個人的特性の面で、年齢が高い経営者が年齢の低い経営者に比べ、倫理意識が高い。

- しかし、年齢と倫理的行動は関連が低い結果もあり、年齢の基準で倫理意識と行動の差異があることがわかる。これは、社会的尊敬欲求が他人の評判を意識するために、倫理的行動をしていることにも現れている。

⑥ 規模が大きい企業の経営者が、規模が小さい企業の経営者より倫理的行動をしている。

- 企業の規模が大きいほど多様な利害関係者に対する考慮が高く、社会的評判を意識するために現れた結果である。

⑦ 宗教は倫理意識と行動の両面で、全く影響を及ぼさない。

- 一般的に宗教は、人間の倫理的意識や行動と密接な関係があるという認識とは相反した結果である。

以上から、韓国経営者の企業倫理意識と行動について注目すべきことは、全体的に韓国経営者は、自らは企業倫理の重要性を感じてはいるものの、産業風土や業界の雰囲気（外圧）から大きな影響を受けるため、倫理的行動に抑制がかかってしまう。そういう意味で、韓国企業の経営者にはジレンマが付随しているのである。

2. 朴憲俊編著書（2000）

韓国経営者は、自らは「倫理経営」の意識を備えているものの、産業風土や業界の雰囲気に流されやすい傾向があると調査結果から判明した。これと同様の主張をしているものがある。それが、2000年に韓国で出版された朴憲俊編著『韓国の企業倫理—理論と現実—』である。この本は全700頁からなり、韓国の企業倫理に関する集大成ともいえる本である。著者は主に大学で教鞭をとる企業倫理専攻の教授陣であり、中には民間の研究所の研究員も含まれている。では、その中の「第二部韓国企業の倫理経営」に収録されている「韓国経営者の倫理的意思決定と行動」を取り上げてみたい。この章では、韓国企業内における経営者の倫理的・非倫理的意思決定と行動様式がどんな基準と類型を構成しているのか。また、韓国経営者の意思決定に影響を及ぼす要因は何かを解明しようと試みた研究である。

表V-2, 3は韓国経営者の倫理的・非倫理的意思決定に影響を及ぼす要因である。（ ）内は順位を

表 V-2 倫理的意思決定に影響を及ぼす要因

項 目	順 位		
	米国 (1961)	日本 (1994)	韓国 (1996)
個人の倫理的価値	1.5(1)	1.99(2)	1.93(1)
企業の政策や指針	2.8(2)	1.94(1)	2.43(2)
業界の雰囲気	3.8(4)	3.93(4)	4.09(3)
上司の行動様式	2.8(2)	2.92(3)	4.18(4)
同僚の行動様式	4.0(5)	4.31(5)	4.06(5)

表 V-3 非倫理的意思決定に影響を及ぼす要因

項 目	順 位			
	米国 (1961)	米国 (1976)	日本 (1994)	韓国 (1996)
業界の雰囲気	2.6(2)	3.34(3)	3.08(3)	2.11(1)
企業の政策や指針	3.3(4)	3.27(2)	2.00(1)	2.59(2)
上司の行動様式	1.9(1)	2.15(1)	2.14(2)	3.00(3)
自分の財務的必要性	4.1(5)	4.46(5)	3.75(4)	3.17(4)
同僚の行動様式	3.1(3)	3.37(4)	4.18(5)	4.10(5)

注：() 内は順位

(出所) 朴 (2000) 224～225頁。

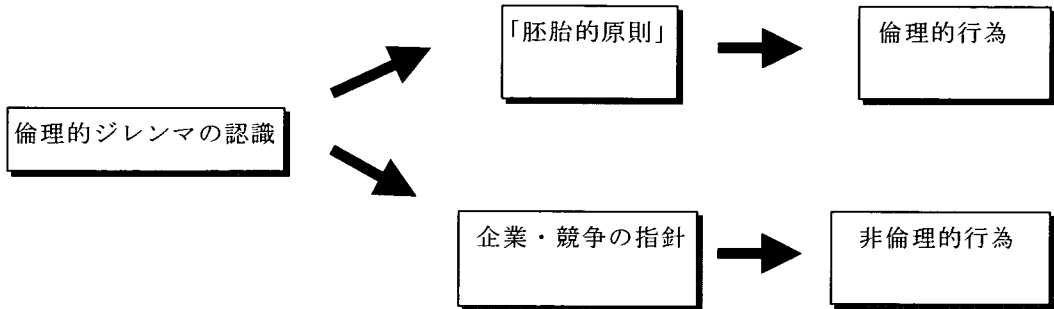
表し、この順位が高いものほど影響を受けやすいということを表している。この二つの表からいえることは、第一に、米国の経営者の倫理的行動は個人の価値にあり、非倫理的行動は上司の行動様式に影響を受けるということである。第二に、日本の経営者の場合、倫理的・非倫理的に関係なく企業の政策や指針を基準としていることである。第三に、韓国の経営者は、倫理的意思決定については個人の価値によるが、非倫理的意思決定は業界の雰囲気に呑み込まれてしまう傾向があるということである²⁶。このことを図 V-4 で表している。韓国の経営者の倫理基準は二重の基準であり、倫理的行為は自身の利益や倫理価値、上司の基準に基づき行われるが、一方で非倫理的行為は企業の政策や業界の雰囲気に起因する。そのため、このような図式が描けることになる。

ただし、ここで多少の疑問が浮上する。表 V-2、V-3 についてみると、まず比較年度の開きが考えられる。米国の調査年度と日本、韓国のそれとが20年弱離れており、単純に比較対照とはなりにくいという点がある。次に、意思決定が二重的基準となることそのものに問題があるのかという点である。(日本は一重的基準、韓国は二重的基準と区別しているが、米国の場合も二重的基準となっている。)

最後に、経営者といえども様々なレベルがあり、オーナー経営者なのか専門経営者なのかで大きく

²⁶ 原文では、韓国経営者は「二重的基準」をもつとし、その理由の一つには韓国経営者は、企業利益を目標とする指針に従い、業界の動向に忠実なところがある。もう一つは社会的に高い評価を受ければ自画自賛し、そうでない場合は責任転嫁する姿勢をもつとしている。

図V-4 韓国の経営者の倫理基準



注：胚胎的（embedded）原則：自己の関心や倫理的価値，上司の基準
 企業・業界競争の指針：企業の政策や業界の雰囲気
 （出所） 朴（2000） 226頁。

要因が変化すると考えられる。大手財閥の系列会社の場合，少なからずオーナー側からの圧力が加わることは免れないため，自由な回答をしていると言い難いところがあるのではないと思われる。

このように，ここではアン・ドンギョと朴憲俊の二つの論文を取り上げた。両論文からわかったことは，韓国企業の経営者は，産業の倫理的風土に対して，否定的な認識をもっている経営者ほど，倫理的経営に否定的な認識をもっている。即ち，状況が非倫理的な場合，もし倫理的に行動すれば逆に損害を受けてしまうという意識をもっている。

また，経営者の倫理意識と行動は，産業風土に影響を受けており，産業風土の風向きによって，経営者も左右されやすいことがわかった。さらに，韓国企業の経営者の意思決定過程において，自らは倫理的意識をもって行動するものの，企業の政策や業界の雰囲気に流されやすい傾向があり，そこから非倫理的行動へと奔走する可能性をもつことも判明した。韓国の経営者は倫理的・非倫理的意思決定過程において，ジレンマを常に抱き，その板ばさみに苦悶している様子が窺える。

Ⅵ 韓国企業の所有・支配構造と企業倫理

ここでは，韓国において企業倫理が盛んになってきた背景の一つとして，1997年に起きたアジア通貨危機と財閥改革問題を関連させて述べる。周知のとおり，タイに端を発したアジア通貨危機は，脆弱な経営体質の韓国企業に大打撃を与えた。危機が発生するまで，韓国企業（とくに財閥²⁷）はタコ足経営（あるいは百貨店式経営）を進め，事業を無造作に多角化していったのである。他方，銀行も多角化を先行させる財閥に対し，立て続けに融資をしていった。韓国では，銀行は政府の管理下に置かれ，融資先決定や人事などに常に政府が介入するという「官治金融」が横行していたため，銀行

²⁷ 韓国の財閥（チェボル）は，日本の財閥（ザイバツ）とは性格を異にする。例えば，家族・血縁関係の認識など。〔服部（1987）〕韓国財閥定義は各人各様であるが，要素を収斂すれば，①家族・同族による所有・支配，②多角化事業戦略，③大規模な組織形態である。

には当然モニタリング効果は作動せず、一方的に政策的融資を行うのみであったのだ。この慣習が事態をさらに深刻にしたというのは、研究者の中でも見解が一致するところである。

1. 財閥改革原則にみる企業倫理

IMF 管理体制下に入った韓国は、金大中大統領が財閥に対して積極的に改革を進めるよう進言し、自らが財閥のオーナーに直接会って改革の強い意思を伝えた。財閥改革の原則は以下 8 項目である。

五大原則は98年に、三大補完原則は翌年追加的に出されたものである。この原則を企業倫理との関連で見るとすれば、④と⑤が挙げられよう。金大中政権が今回の財閥改革で特に強調したことは、経営の透明性追求²⁸であり、従来の財閥特有の不透明な経営体質を改善し、グローバル競争に適合した企業育成であった。ただ、透明性へのアプローチは主として会計面からであり、(国際会計への移行、会計監査の強化など)この時点で改革の中身が企業倫理を前提にしていたかは不明であった。

しかし、翌年出された三大補完原則にはその答えがはっきりと見て取れる。3 項目ともに企業の不祥事を防止するための規定であり、企業倫理を念頭に置いたものとなっている。特に③では具体的な表記(相続、贈与)が挙げられている。

2. 韓国企業の特質～コーポレート・ガバナンス問題との関連で～

以前から指摘されているように、韓国企業は前近代的な企業所有構造を形成しており、所有と経営の未分離やオーナーの意思決定集中など、グローバル競争時代に相応しくない形態を成している。中でも顕著なのが、家族や系列会社による所有構造であり、他の先進国と比べてもその割合が高い。企

表 VI-1 財閥改革原則

＜五大原則＞	
①	負債比率の引き下げなど、財務改善
②	系列企業間の相互債務支払い保証解消
③	専門特化、コアビジネスへの絞込み
④	厳しい基準による連結財務諸表作成、経営の透明化
⑤	経営者の責任明確化

＜三大補完原則＞	
①	系列金融機関との取引透明化
②	系列企業間の株持合い抑制、不当内部取引監視の強化
③	節税などを目的として、法の目をかいくぐった相続、贈与を防止

(出所) 深川 (2002) 53頁。

²⁸ 1999年に発表された「企業支配構造規範基準」の制定目的でも、「未来志向的な観点より、我が企業の透明性と効率性を高めることによって、企業価値を極大化するところにある。」と明示されている。

表Ⅵ-2 韓国企業の所有構造

	1987	1990	1995	1997
5大「財閥」				
家族所有	15.6	13.3	12.1	8.6
系列社所有	44.7	36.3	35.6	36.6
合 計	60.3	49.6	47.7	45.2
30大「財閥」				
家族所有	15.8	13.7	10.5	8.5
系列社所有	40.4	31.7	32.8	34.5
合 計	56.2	45.4	43.3	43.0

(原出所) 公正取引委員会

(出 所) 深川 (1999)

表Ⅵ-3 韓国上場企業の株式分布 (株式数比率, 各年末)

(単位: %)

	1986	1990	1994	1997	1998	1999
機関投資家	19.9	16.5	27.3	21.7	11.2(11.1)	12.2(15.9)
銀 行	7.0	7.3	10.5	9.4	3.6(3.1)	3.5(3.0)
証券会社	6.7	4.7	3.6	2.1	1.3(1.3)	0.8(0.7)
投資信託	0.8	8.2	6.9	2.7	2.0(2.4)	4.8(8.5)
保険会社	5.0	5.5	5.4	6.3	3.6(3.6)	1.8(2.7)
その他金融機関	0.4	0.8	0.9	1.2	0.7(0.7)	1.3(1.0)
法人企業	24.5	15.6	18.2	22.8	22.3(22.3)	18.7(20.2)
個 人	52.4	46.0	36.9	39.8	38.8(28.9)	39.0(25.9)
外国人	3.0	1.7	9.1	9.1	10.4(18.0)	12.4(21.7)
政府・公共機関	0.2	10.3	8.6	6.6	17.3(19.7)	17.7(16.5)
合 計	100	100	100	100	100(100)	100(100)

注 () 内は、時価総額基準での株式分布。

(原出所) 韓国証券取引所『株式』2000年4月号, 12月号, 同所のホームページ。

(出 所) 高龍秀 (2001)

業倫理を考える上で、家族や系列会社による所有構造は大きな弊害となりうる。なぜかと言うと、企業
 の意思決定において閉鎖的な環境が生まれてくるからである。

韓国企業の所有構造で特徴的なのが、家族所有より系列社所有のほうが、数値が高いということである。
 オーナー経営の場合、オーナー自身またはその家族の所有比率が高いと考えがちだが、韓国では財閥の傘下にある系列会社にその比重を置いていることがわかる。

次に株式の分布状況をみてみよう。表Ⅵ-3を参照すれば、IMF管理体制以後は法人企業、個人の
 比率が低下している。99年の一族所有の内訳でも、オーナーの所有は2.0%に低下しており、オー
 ナーの株主としての地位も低下している。さらに、もう一つの特徴として、外国人による所有比率が

増加していることが挙げられる²⁹。アジア通貨危機、IMF 管理体制以後、韓国企業の所有構造は、家族およびその系列会社の強い結びつきは緩和されつつある。その一方で外国人の所有比率が上昇しているということは、経営の透明性を拡張させ、開かれた所有形態を目指している姿が窺えよう。つまり、所有構造の開放化することにより、より開かれた経営に取り組んでいこうとしているのである。この傾向にしたがって、企業倫理が一つの方法手段として確立していくであろう。そして、今後オーナー経営者の権力は減少し、企業倫理を基にした透明な経営体質へと大きく改善されていくと思われる。

VII おわりに

本稿では、五つの論点から最近の韓国における企業倫理の動向について分析してきた。そこからわかったことを整理してみると、次のようなことが言える。第一に、韓国における企業倫理の歴史的経緯において、1960、70年代は経済の高度成長期であり、企業倫理に対する関心は皆無に等しかった。しかし、1987年の民主化以降、徐々にではあるが企業倫理が意識され始め、1997年のアジア通貨危機以降、特に企業倫理に対する重要性が認識されるようになった。第二に、全経連やシンクタンクの調査結果から、近年企業倫理に関して、企業が高い関心を寄せていることがわかった。そして、それに基づき企業が自ら倫理的行動をとろうとしている現況も推察することができた。第三に、韓国企業は企業倫理に対して高い関心を寄せているにも拘らず、実際には、非倫理的行動が後を絶たず、それは競争者、顧客、政府、地域社会など、企業外のステークホルダーとの関係でも、また、企業内の従業員との関係でも起こっている。第四に、企業が非倫理的行動に向かう背景には、韓国企業の経営者の二重的倫理基準が存在していた。韓国企業の経営者は、自らは倫理的行動に向かおうとしても、産業の雰囲気や政策によって左右されやすく、外圧に屈しやすい傾向があったのである。第五に、韓国企業の所有・支配構造の問題も企業倫理の発展の障害となってきた。すなわち、オーナー経営者によるワンマン経営が、企業意思決定過程において多くの弊害をもたらすため、なかなか企業倫理に取り組みづらい状態であった。しかし、近年外国人による所有比率も高くなり、より開放的な所有構造に移行しつつあることがわかった。

今回は、紙幅の関係もあり、韓国における企業倫理の動向を概観するに止まった。今後の課題としては、個々の企業の事例研究を通してより詳細に研究していきたい。

【謝辞：2003年7月19日、企業経済研究会において、文載皓先生（富士常葉大学）の「韓国の企業倫理の現状と課題―財閥企業を中心に」という発表は、今回の論文作成に当たって大変勉強になり、ま

²⁹ 高龍秀（2001）高は外国人所有比率の増加と関連して、韓国企業は米国型に移行しつつある企業と、従来型のオーナー中心支配企業との二分化現象が見られると指摘している。そして現在の韓国では、機関投資家の育成が不十分であり、資本市場インフラが整備されていない状態ではアングロサクソン・モデルへの移行が困難であるとも示唆している。

た参考になりました。この場を借りてお礼を申し上げたいと思います。】

資料

韓国 全国経済人連合会 企業倫理憲章

(筆者訳)

企業は全国民と共に、かつての貧困と苦勞を土台にして、国民の汗と創意により今日の誇らしい経済発展を成し遂げてきた。

世界が一つの市場として開かれ、経済力が国家の興亡を決定する世界的な変動を前にして、企業は国家と民族の将来を支えるべき重要な使命を担っている。企業は南北統一に備えるため、国富を増やして国力を養うことにさらに力を入れ、持続的な成長と発展を通して、先進福祉国家を創造し、後世に平和と豊かな生活の基礎を伝えるなければならない。

創意と活力に満ちた企業が、自ら先んじて経営と技術を革新する。そして企業は、透明な企業経営を通して、新しい時代の精神と国民の要望に応じる理想的な政経文化を定着させ、健全で着実な成長をしていくべきである。

企業は自由な市場経済の体制を発展させ、国民の希望と夢を実現させ、国民から信頼を受ける企業となっていくなければならない。世界と歩調を合わせ、国民から愛される企業文化を整えていくことこそ、企業が進むべき真の道である。

ここに企業は新しい理念をもち、我々の努力目標を次のように定め、これを実践することとする。

—項目—

1. 企業は企業市民として社会的責務を果たす。

企業は良い職場を作り、良質の製品とサービスを提供し、国民の生活を充実させ、豊かにすることが重要な役割であるということを認識し、企業が国家社会の生産主体として国家の経済発展の根幹となっているという責任感とプライドを持ち、企業市民としての責務を果たす。

2. 企業は創意と革新を通して正当な利潤を創出する。

企業は価値創造と利潤創出を通して、企業を永続的に維持・発展させる使命を有しており、不誠実な経営は、国家社会に対して弊害をもたらすことを企業自らが自覚し、継続的な経営革新と健全な利潤創出の経営を行い、国家社会で歓迎される優良企業として発展していく。

3. 企業は透明な経営をするよう努める。

企業は公正かつ透明で自由な経営をし、株主はもちろん企業のすべての利害関係者に対し、企業情報を公正に公開する。

4. 企業は政治権力および政府と健全で透明な関係を維持する。

企業は役員や従業員個人の政治的見解と参政権を尊重し、会社内での政治的活動を禁止し、政治権力および行政府と透明な関係を維持することにより、理想的な政経文化の定着に努力する。

5. 企業は専門経営人の育成のために努力する。

企業は専門経営人たちの自律と創意を基礎として、進んで責任を果たす自律責任の経営体制を強固にし、世界一流の企業としての経営基盤を備えるよう努める。

6. 企業は相互間で公正な競争をする。

企業は、自由で公正な競争が経済の効率性を高め、互いの発展可能性を高めることを自覚し、競争企業を尊重し合い、公正取引と競争秩序を確立する。

7. 企業は大企業・中小企業間の協力体制を発展させていく。

企業は、大企業・中小企業間の相互補完的な関係を深め、協力的な関係を確立することが一層の発展につながることを認識して、相互信頼に基づいて緊密に協力する。

8. 企業は消費者と顧客の権利と利益の増進に力を注ぐ。

企業は消費者と共に存在し、技術開発と品質向上により消費者の欲求に応じる良い製品とサービスを提供し、真の顧客満足を実践して消費者の権利と利益の増進に力を注ぐ。

9. 企業は全ての企業構成員の利益を向上させる。

企業は株主、経営者、従業員など全ての構成員の共存・共栄関係を形成し、創意あふれる企業活動により健全な利潤を創出し、構成員個々人の業績と努力に従って、適正な報酬を与えることにより、企業構成員が価値ある人生を営めるように努力する。

10. 企業は環境に親和的な経営を志向する。

企業は、自然環境が後世に伝える貴重な資産であり、世界の市民にとって、共に健康で快適な人生を享受する基礎となることを認識し、環境に親和的な経営を通して、環境汚染を予防し、天然資源を保全して、きれいな水、澄んだ空気、青い森を整えていくことに努力する。

11. 企業は地域社会の発展に寄与する。

企業は地域社会を構成する共同体の構成員として、伝統と文化を尊重し、地域住民との関係を密にして、地域社会の雇用増進と経済・文化の発展に寄与する。

12. 海外進出企業は、善良な企業市民として現地国の法律を遵守し、現地国の文化と取引慣行を尊重する。

グローバル化時代の国際企業は、現地国でも自国と同様に善良な企業として、義務を忠実に遂行し、全世界的な倫理原則に従い、現地国の取引慣行を尊重する。

13. 企業はこの憲章を遵守し、それが実践されているかどうかをお互いに見守り、国民から信頼を受ける企業となるよう努力する。

全経連（全国経済人連合会）は企業倫理委員会を通して、企業倫理と関連する問題を自律的に調整し、企業倫理定着のための事業を持続的に推進する。さらに、企業がこの憲章に違反する行為をして、社会に深刻な影響を及ぼす場合、企業倫理委員会を通して厳正な処置を採る。

（出所）全国経済人連合会ホームページ。（<http://www.fki.or.kr>）

〈日本語参考文献〉

- ・池尾和人、黄圭燦、飯島高雄（2001）『日韓経済システムの比較制度分析』日本経済新聞社
- ・企業行動憲章 実行の手引き（第三版）2002年10月15日 社団法人日本経済団体連合会
- ・高龍秀（2001）「韓国における財閥改革とコーポレート・ガバナンス」『社会科学研究』第52号 東京大学社会科学研究所
- ・隅谷三喜男編（1977）『韓国の企業経営』アジア経済研究所
- ・服部民夫（1988）『韓国の経営発展』文眞堂
- ・深川由紀子（1999）「東アジアの構造調整とコーポレート・ガバナンス形成：韓国の事例を中心に」『青山経済論集』第51巻 青山学院大学経済学会
- ・深川由紀子（2002）『図解 韓国のしくみ Version 2』中経出版
- ・王舜模（2000）「韓国におけるコーポレート・ガバナンスと商法の最近の動向〔上〕〔下〕」『商事法務』No.

1571 商事法務研究会

- 日経ビジネス (2003年 3 月17日号)
- 毎日新聞 (2003年 8 月 4 日夕刊)
- 朝鮮日報ホームページ (www.japanese.chosun.com)

〈韓国語参考文献〉

- 金 海天 (2003) 『経営倫理基本』 博英社
- 朴憲俊編 (2000) 『韓国の企業倫理—理論と現実—』 博英社
- イ・ジンギョ (2000) 「企業倫理実践の社会統合的モデル」 経営ジャーナル
- ナム・ギョンワン「企業の倫理経営, 持続的な拡散」(<http://www.hunet.co.kr/upfiles/knownupfiles/>)
- アン・ドンギョ ジュ・ウジン ハン・ジョンファ「韓国経営者の企業倫理意識と行動に関する研究」(1998)『経営論集』第XXXⅡ巻 第3号ソウル大学校経営大学経営研究所
- POCSO (<http://www.posco.co.kr>)
- 企業社会貢献研究所 (<http://www.coph.co.kr>)
- 全国経済人連合会 (<http://www.fki.or.kr>)
- 韓国公正取引委員会ホームページ (www.ftc.go.kr/stat/stat.htm)